

Het verkooprijp maken van de onderneming

Als ondernemer verkoop je in de regel slechts eenmaal je bedrijf. Het is dan ook zaak er voor te zorgen dat het bedrijf op moment van verkoop in optimale condities verkeert. De onderneming moet ‘verkooprijp’ worden gemaakt wat uiteindelijk moet bijdragen aan waarde en overdraagbaarheid en dus in een hogere verkoopprijs. Vooral de financiële prestaties en de financiële structuur van de onderneming verdienen de aandacht in het traject van verkooprijp maken. Van belang hierbij zijn met name het opbouwen van een goed trackrecord en het schonen van de verbanden tussen zakelijk en privé.

Trackrecord

Eventuele kopers zijn geïnteresseerd in het potentieel van het bedrijf om winst te maken. Zij zullen de potentiële winstgevendheid in de toekomst vooral beoordelen op de gerealiseerde winsten in het verleden, ook wel het financiële trackrecord van de onderneming genoemd. Ondernemers zijn geneigd het resultaat uit fiscaal oogpunt zoveel mogelijk te drukken. Voor het opbouwen van een aantrekkelijk trackrecord is het zaak om een aantal jaren voor de beoogde verkoop een aanvang te maken met het optimaliseren van de jaarlijkse resultaten. Maatregelen om het resultaat te verbeteren kunnen bijvoorbeeld zijn het doorvoeren van kostenbesparingen en het uitstellen van niet noodzakelijke investeringen. Een positief effect op het resultaat kan ook worden gerealiseerd door het verlagen van voorzieningen voor incurante voorraden en oninbare vorderingen. Dit is mogelijk wanneer deze voorzieningen met het oog op fiscaal voordeel hoger zijn ingeschat dan bedrijfseconomisch noodzakelijk is. Uiteraard mogen de maatregelen om het trackrecord te verbeteren niet ten koste gaan van de continuïteit van het bedrijf.

Scheiding zakelijk en privé

Speciale aandacht verdienen de verwevenheden tussen zakelijke belangen en de belangen van de ondernemer in privé. Op de eerste plaats kunnen deze verwevenheden invloed hebben op het resultaat van het bedrijf. Kosten met een privé-karakter die rusten op het bedrijf hebben een drukkend effect op het resultaat. Ditzelfde geldt voor kosten met een indirect privé-karakter zoals managementvergoedingen en huurkosten die niet marktconform zijn en die betaald worden aan de personal holding van de ondernemer. Ook rentevergoedingen over onderlinge schulden tussen het bedrijf en de ondernemer in privé die niet marktconform zijn hebben invloed op het resultaat. Het motief voor deze kostenstructuren is vaak gelegen in het najagen van een fiscaal voordeel. Nadeel is dat dit gepaard gaat met een verlaging van het winstniveau. Dat doet afbreuk aan het trackrecord van de onderneming.

Op de tweede plaats kunnen de verwevenheden tussen zakelijk en privé de onderlinge afhankelijkheid tussen onderneming en huidige eigenaar in stand houden. Daarnaast zijn zij vaak van invloed op de financiële structuur van de onderneming. Voor een eventuele koper is dit een belemmering. Voorbeeld hiervan is de pensioenvoorziening. Veel ondernemers hebben in het verleden hun pensioenvoorziening vanuit fiscale- en liquiditeitsoverwegingen opgebouwd binnen de onderneming. De hieruit voortkomende verplichting, waarvan de looptijd afhankelijk is van de levensduur van de pensioengerechtigde, kan in de toekomst zwaar drukken op de onderneming. Dit is een bedrijfseconomisch risico dat een eventuele koper liever niet neemt. Het is in de meeste gevallen dan ook aan te raden, voorafgaand aan

een mogelijke verkoop, de pensioenvoorziening onder te brengen bij een pensioenverzekeraar. Naast de pensioenvoorziening zijn er vaak ook andere bestanddelen van de financiële structuur die voor verbetering vatbaar zijn. Bijvoorbeeld overliquiditeiten die niet bijdragen aan het operationele bedrijfsproces en slecht renderen. Deze hebben een negatief effect op de rentabiliteit van de onderneming. Dit is de verhouding tussen het resultaat en het in de onderneming geïnvesteerde vermogen. Het uitkeren van 'overtollige' liquide middelen verlaagt het vermogen terwijl het resultaat nagenoeg gelijk blijft. Hierdoor wordt de rentabiliteit van het bedrijf verbeterd.

Het opbouwen van een overtuigend trackrecord, het aanpassen van de financiële structuur en het beperken van de verwevenheden tussen zakelijk en privé kunnen de totale structuur van de onderneming veranderen. Dit is soms ook noodzakelijk. Eventuele kopers zijn geïnteresseerd in de kernactiviteiten van het bedrijf. Een beoordeling van de onderneming zal dan ook gericht zijn op deze kernactiviteiten. Onderdelen van de organisatorische en financiële structuur die niet bijdragen aan deze kernactiviteiten worden door een eventuele koper vaak niet gewaardeerd. Zij kunnen een vlotte verkoop tegen een optimale verkoopprijs belemmeren. Door tijdig maatregelen te nemen kan dit echter worden voorkomen.